

# PRINCIPII ALE MANAGEMENTULUI PERSONALULUI ANGAJAT ÎN ACTIVITATEA COMERCIALĂ A ÎNTREPRINDERII TEXTILE

*Asist. univ. drd. Raluca P. Lăzărescu  
Universitatea Tehnică „Gh. Asachi” Iași*

**Abstract.** *The textile companies have commercial human resources that follow the realisation of the common objectives. It is a reversible process: the manager responsible with the commercial activities inside the textile firm can not do anything without the help of its employees and the employees can not accomplish their work without the manager`s directions. Therefore, the positive commercial results of the company are the whole of human resources` activities. The employees need to be informed about the company`s activity and to communicate with their manager.*

*The commercial performances of Textile Company constitute the result of all employees` work. Their co-operation depends not only by the value of the sales plan, but also it depends by the internal communication. To achieve the partial tasks according to the established objectives, to influence the employees` activity, to take the right decisions in a specific situation, all processes need an indispensable upward and downward flux of communication including messages and information transmission.*

**Key words:** commercial human resources, textile company.

## 1. Introducere

Tendința actuală a întreprinderilor comerciale este de a se axa pe vânzări și profit, ca elemente esențiale ale succesului în afaceri. Astfel, pentru a face față concurenței, întreprinderea trebuie să se apropie cât mai mult de necesitățile și dorințele clienților săi, devenind foarte importantă relația întreprindere-clienți. Responsabilitatea menținerii și dezvoltării acestei relații este asigurată de personalul de vânzări.

Personalul de vânzări competent ajută la crearea unei imagini pozitive a întreprinderii pe piață. Operațiunile de vânzare reprezintă nu numai factorul decisiv în atingerea cotelor de profitabilitate dorite, dar și interfața ce reprezintă compania în fața clienților, a concurenței și a pieței în general. Este evident că structura dedicată vânzărilor trebuie nu doar să vândă mult, ci să și creeze o imagine profitabilă a întreprinderii.

O vânzare reușită se realizează atunci când vânzătorul reușește să identifice „percepția clientului” și să-i ofere exact ceea ce dorește. Percepția clientului reprezintă imaginea mentală pe care acesta și-o creează despre cum trebuie să arate soluția care-i rezolvă problema sau îi satisface nevoia. Identificarea și livrarea exacte ale percepției clientului sunt părți ale unui proces logic de depistare a problemelor clientului prin dialog și de construire a unui parteneriat între vânzător și client.

Datorită creșterii concurenței în domeniul textil și nevoii întreprinderii de a se menține pe piață, managerii sunt nevoiți să urmărească intens dezvoltarea profesională a personalului comercial, oferind posibilitatea acestuia de a fi instruit continuu asupra noilor tendințe în domeniul managementului comercial.

Lipsa unei preocupări de implicare a managerilor în activitatea comercială a întreprinderilor în trecut devine o problemă acută în prezent deoarece aceștia angajează resurse umane insuficient instruite care pot duce la pierderi semnificative pentru imaginea întreprinderii.

La nivelul întreprinderii, angajații implicați în activitatea comercială trebuie să fie o echipă și să-și unească cunoștințele și abilitățile pentru ca munca lor să devină eficientă.

Comportamentul învechit al managerului comercial care nu dezvoltă o relație bazată pe respect și corectitudine cu echipa sa are consecințe directe asupra activității întreprinderii. Acest comportament trebuie să se schimbe: managerul comercial al viitorului trebuie să aibă o relație deschisă cu angajații, să știe să primească criticile acestora, păreri sincere și reacții oneste ale subordonaților.

În ultimul deceniu a devenit tot mai evidentă importanța resursei umane pentru firmă. Legătura dintre relațiile acestuia și clienți arată de fapt performanța personalului la toate nivelurile organizației. Activitatea comercială reprezintă punctul de contact direct dintre clienți și firmă, prin complexitatea sa. Progresul tehnologic a făcut posibil ca în domeniul vânzărilor și/sau al marketingului, să apară instrumente noi de abordare a clientului cum ar fi: prin telefon, cumpararea centralizată, telemarketing, e-mail și cu ajutorul internetului. Și promovarea firmei este mult mai eficientă dacă se face cu ajutorul internetului, datorită creșterii numărului de persoane care dispun de acest serviciu. Mai nou, în ultimii ani, firmele au conștientizat importanța comerțului desfășurat pe internet și au apelat la serviciile e-commerce.

Diferența esențială dintre comerț și celelalte activități ale firmei este stabilirea contactului cu clienții. Astfel, nevoia stabilirii unui contact este diferită, în funcție de client și de gama de produse. În activitatea comercială, managerii trebuie să fie flexibili și adaptabili, să înțeleagă importanța legăturii dintre firmă și client. Mai mult, în activitatea comercială pot să apară situații neașteptate care să ceară decizii deosebite în timp foarte scurt. Managementul firmei trebuie să țină cont de specificul activității comerciale, și astfel să realizeze importanța resurselor umane, precum și sarcinile deosebite în care acestea sunt implicate.

Managerul comercial știe că angajații săi pot deveni costisitori, în condițiile în care costurile cu menținerea unui personal bine pregătit sunt mari, și se poate întâmpla ca rezultatele să nu fie imediate, deoarece crearea unei legături cu un client nou, precum și menținerea unei relații cu un vechi client implică desfășurarea unor activități ce necesită o anumită perioadă de timp.

Personalul comercial capătă tendința de a deveni important și unic pentru firmă, produse sau clienți, în special datorită faptului că sarcinile și responsabilitățile acestuia sunt tot mai complexe.

## 2. Particularități privind personalul comercial al întreprinderilor textile

Pe piața forței de muncă din România, în domeniul vânzărilor, a apărut un fenomen extrem de evident: după anii 1991-1995 considerați *anii de pionierat*, a început să se formeze așa-numita clasă a *oamenilor de vânzări*, bine pregătiți atât teoretic, cât și practic. În ceea ce privește pregătirea teoretică, din nefericire marea majoritate a companiilor utilizează același suport de curs și aceeași manieră de livrare a cursului de către traineri, astfel încât gradul de interes al participanților este din ce în ce mai scăzut. Mai mult, literatura de specialitate provine preponderent din cultura americană, nefiind corect adaptată de manageri la specificul local, ceea ce a dus la diminuarea rolului personalului comercial în cadrul întreprinderii.

Mediul concurențial din România începe să se maturizeze, iar întreprinderile textile care știu să motiveze personalul vor reuși să se mențină și să-și dezvolte afacerile proprii, cu atât mai mult cu cât fluctuația de resurse umane din industria ușoară este în creștere. Diferența dintre întreprinderile de succes și cele mediocre poate fi făcută mai ales de personalul de vânzări și de modul profesionist în care abordează procesul de vânzare.

În întreprinderile textile, interesul pentru pregătirea personalului comercial este scăzut. Acest lucru este cauzat în special de faptul că managerii își concentrează atenția preponderent asupra activității de producție, majoritatea întreprinderilor adoptând sistemul lohn (sistem OPT – *outward processing trade*) după 1989, sistem care a dus, practice la desființarea activităților comerciale, angajații fiind absorbiți în cadrul altor departamente ale întreprinderii.

În ultimii ani, întreprinderile din domeniul textil din România au ajuns să *izoleze* angajații comerciali, fără a sesiza importanța muncii acestora. În consecință, datorită accentului pus pe activitatea de producție, lucrătorii comerciali din industria textilă nu sunt suficient motivați, sunt limitați în privința calificării și profesionalismului. Managerii nu țin cont că instrucția, practica și experiența ajută pe oricine să ajungă la un nivel de succes al performanței în domeniul vânzărilor. De asemenea, conducerea întreprinderilor textile nu încurajează munca de echipă în interiorul departamentului comercial al întreprinderii. Astfel, angajații nu reușesc să-și descopere propriile puncte tari/slabe ale muncii.

Majoritatea personalului comercial angajat în întreprinderile textile nu are studii superioare de specialitate, sau experiență anterioară în domeniul vânzărilor. Resursele umane care desfășoară activități comerciale sunt selectate din rândul angajaților departamentelor de producție. Astfel, resursele umane comerciale nu reușesc să îmbine cu succes cunoștințele tehnice cu calitățile de negociator și abilitățile de comunicare pentru a convinge clienții să aleagă produsele firmei.

În România nu există încă o preocupare suficientă a întreprinderilor din domeniul textil de a încuraja angajații să-și îmbunătățească aptitudinile în domeniul vânzărilor, deși piața educațională prezintă oferte numeroase de cursuri de specialitate. Mai mult, angajații care au contact direct cu clienții sunt insuficient instruiți și cu slabe abilități de

comunicare și negociere. De asemenea, este foarte important ca personalul comercial din unitățile de desfacere ale întreprinderii să consilieze clienții pentru ca aceștia să fie convinși că au luat cea mai bună decizie.

Data fiind oferta generoasă a produselor textile de pe piață, rolul resurselor umane din vânzări este foarte important. Astfel, angajații trebuie să utilizeze abilitățile individuale pentru a demonstra clienților potențiali avantajele produselor proprii față de concurență, scoțând în evidență caracteristicile acestora (preț, design, compoziție, culoare, brand etc.).

Resursele umane implicate în activitatea comercială a întreprinderii trebuie să întrețină relații bune de colaborare cu departamentele de producție, cercetare și dezvoltare, cu scopul principal de a determina modul în care produsele pot fi proiectate sau modificate conform nevoilor clienților. Această colaborare este esențială în întreprinderile din industria textilă, extrem de complexă și în continuă schimbare, datorită tendinței clienților de a-și alege produsele conform normelor modei.

Tendința întreprinderilor textile este de a promova managerii de vânzări din rândul lucrătorilor în vânzări care au rezultate deosebite în această activitate. Cu siguranță că sunt foarte buni șefi de magazin/responsabili de magazin/vânzători, însă acest lucru nu garantează că vor fi și buni manageri. Astfel, noul manager provenit din rândul agenților de vânzări poate neglija anumite atribute manageriale (recrutare de noi lucrători comerciali, instruirea acestora, motivarea lor etc.), alocându-și tot timpul disponibil vânzărilor personale.

În cadrul întreprinderii textile, resursele umane sunt cele mai dinamice resurse. Pentru a fi utilizate la potențialul maxim, managementul întreprinderii trebuie să le acorde o importanță deosebită. Resursele umane contribuie la realizarea activităților din întreprinderea textilă prin desfășurarea activităților de producție, comerciale, financiare etc. Angajații reprezintă o sursă esențială a întreprinderii textile. Întreprinderile textile există deoarece implică oameni și, în final, depind de efortul oamenilor. Cu ajutorul resurselor umane, întreprinderile textile realizează obiectivele propuse. Oamenii participă la numeroase evenimente din activitatea întreprinderilor textile ca reprezentanți ai acestora, contribuind astfel la formarea imaginii acestora.

Existența unor strategii eficiente privind personalul comercial al întreprinderii textile duce la dezvoltarea acesteia și la adaptarea rapidă la schimbările pieței. Rolul resurselor umane comerciale este de aceea important, devenind clar că întreprinderea textilă trebuie să atragă oameni potriviți pentru a atinge obiectivele propuse. Resursele umane din cadrul întreprinderii textile facilitează competitivitatea organizației.

Întreprinderile textile din România sunt puțin receptive la organizarea personalului comercial. Cele mai multe decizii sunt luate de managerul general, angajații comerciali nefiind consultați, fapt care a dus la diminuarea rolului acestora în cadrul întreprinderii. În prezent, datorită implicării managerilor în special în problemele economice ale întreprinderii textile, aspectele legate de managementul personalului comercial (instruire, motivare, evaluare etc.) sunt ignorate.

Resursele umane din întreprinderile textile contribuie esențial la succesul afacerii. Astfel, managerii trebuie să găsească un echilibru între ceea ce pot oferi și ceea ce

### **Principii ale managementului personalului angajat în activitatea comercială**

---

așteaptă angajații de la ei, doar în acest mod reușind să obțină performanțele dorite. Importanța resurselor umane în desfășurarea unei activități performante în cadrul întreprinderii textile este cea care face din managementul resurselor umane competența esențială pentru toți managerii, deci și pentru cei comerciali. Această responsabilitate nu este doar de a conduce activitatea angajaților comerciali și de a le evalua performanțele, ci și de a-i antrena în muncă, astfel încât aceștia să acționeze eficient și eficace.

Una dintre cele mai importante schimbări care trebuie să se producă în domeniul managementului resurselor umane referitor la angajații comerciali este de a educa managerii să înlocuiască vechile practici bazate pe autoritate cu practici ce pun accent pe dezvoltarea angajaților comerciali ca membri ai unei echipe. Practica și experiența, siguranța locului de muncă, dar și posibilitatea construirii unei cariere și un salariu motivant, aspirația de a fi util și de a valorifica cunoștințele și experiența, relațiile de parteneriat de tip manager-subordonat sunt câteva dintre noile trăsături ale celor care solicită un post. Întreprinderilor textile le va fi din ce în ce mai greu să nu țină seama de aceste cerințe în procesele de recrutare, selecție, integrare, promovare, remunerare a personalului. Angajații sunt tot mai preocupați de aspecte privind cariera, promovarea, salarizarea.

În consecință, o preocupare a managementului resurselor umane din întreprinderile textile trebuie să o reprezinte dezvoltarea resurselor umane de care dispun. Dezvoltarea eficientă a resurselor umane în privința abilităților, aptitudinilor, creativității și inițiativei, va avea ca efect formarea unor angajați competitivi pentru activitatea comercială a întreprinderii.

Documentarea efectuată în întreprinderi textile arată că motivațiile, cerințele și comportamentul angajaților s-au modificat în ultimii ani: există o încredere limitată a acestora față de valorile organizației, determinată în special de insuficienta preocupare a managerilor față de problemele resurselor umane.

În cazul firmelor textile mici și mijlocii, responsabilitățile activității comerciale sunt preluate în general de o singură persoană, care îndeplinește în special sarcinile de realizare a documentației pentru import/export al mărfii și de contactare a clienților. Promovarea firmei și a produselor acesteia, studiile de piață, relațiile cu clienții sunt sarcini ce lipsesc din atribuțiile responsabilului cu activitatea comercială.

Firmele mari însă sunt încă departe de a avea printre angajați specialiști în domeniu, deoarece politicile de recompensare sunt insuficient motivante pentru aceștia. În consecință, în România, în industria textilă, nu există încă departamente comerciale dezvoltate și eficiente.

### **3. Principii ale managementului personalului comercial din întreprinderile textile**

La baza formulării principiilor esențiale ce trebuie urmate pentru a eficientiza munca resurselor umane comerciale din întreprinderile textile se află *trei* reguli de care managerii trebuie să țină cont:

- aprecierea resurselor umane comerciale și recunoașterea lor în cadrul întreprinderii textile ca o resursă esențială a acesteia;
- corelarea politicilor și a sistemelor resurselor umane comerciale cu viziunea, misiunea și obiectivele întreprinderii;
- continua preocupare a managerului de direcționare a capacităților și eforturilor individuale pentru realizarea obiectivelor comerciale ale întreprinderii textile.

Astfel, *principiile* care stau la baza managementului personalului comercial sunt:

**a) oportunități egale pentru toate resursele umane comerciale ale întreprinderii textile**

Principiul oportunităților egale are ca scop îndepărtarea oricăror obstacole care ar putea împiedica angajatul să atingă performanțele maxime ca urmare a unor probleme interne în întreprinderii. Astfel, trebuie avute în vedere aspecte precum recrutarea, salarizarea și recompensarea, dezvoltarea carierei, condițiile de muncă. Întreprinderea textilă va monitoriza dezvoltarea profesională a resurselor umane comerciale, iar promovarea se va face doar pe baza performanțelor acestora.

Principiul oportunităților egale are la bază ideea că fiecare angajat trebuie să fie susținut de întreprindere în eforturile sale de a atinge maximum de performanță.

Vânzarea este un domeniu ce presupune actualizarea continuă a cunoștințelor și informațiilor personalului privind profilul clienților, concurența etc., ceea ce presupune un efort deosebit. Întreprinderea trebuie să țină cont de aceasta și să stabilească o politică de recompensare echitabilă, diferențiată, atât la nivelul resurselor umane globale ale firmei, cât și la nivel individual.

În domeniul vânzărilor în general, întreprinderile preferă, în special, persoane de sex masculin datorită efortul fizic și psihic al activităților comerciale. În domeniul textil însă, întreprinderile tind să angajeze în special femei, care, prin abilitățile personale, pot convinge clienții să achiziționeze produsele firmei;

**b) resursele umane implicate în activitatea comercială a întreprinderii trebuie privite ca parte integrantă a acesteia**

În cadrul întreprinderii trebuie să existe o continuă preocupare de dezvoltare a carierei personalului comercial, prin încurajarea acestuia de a participa la cursuri de training, având astfel posibilitatea de a asimila cunoștințe noi în domeniul vânzărilor;

**c) pe măsura dezvoltării întreprinderii, aceasta trebuie să pună accent pe îmbunătățirea abilităților de vânzare ale personalului comercial**

Apariția unei noi categorii de produse cere din partea resurselor umane comerciale efortul de a dobândi noi calități și abilități;

**d) întreprinderea are obligația să asigure trainingul necesar personalului comercial pentru asimilarea tehnicilor și abilităților de vânzare în cazul dezvoltării afacerii;**

**e) rolul managerul de vânzări se va transforma din „supervisor” în „antrenor”,** sprijinind continuu personalul comercial în munca sa de livrare a produselor către clienți;

***f) perfecționarea continuă este o responsabilitate atât a personalului comercial, cât și a întreprinderii***

Resursele umane implicate în activitatea comercială a întreprinderii trebuie să conștientizeze importanța perfecționării individuale în contextul actual al întreprinderii.

***g) întreprinderea trebuie să pună accent pe performanța personalului comercial și pe flexibilitate***

Resursele umane comerciale trebuie să construiască o relație de colaborare între clienți și întreprindere. Plecând de la această particularitate a personalului comercial în cadrul firmei, acesta trebuie să creeze un sistem flexibil de motivare și recompensare potrivit performanțelor în vânzări;

***h) întreprinderea trebuie să păstreze confidențialitatea informațiilor privind performanțele individuale și recompensele oferite personalului comercial;***

***i) implementarea unui sistem al performanței resurselor umane comerciale care să aibă drept scop obținerea rezultatelor așteptate de la angajați pentru a oferi clienților produse de calitate.***

În acest sens, conducerea întreprinderii textile trebuie să aibă în vedere următoarele:

- să coreleze performanțele individuale și de echipă cu obiectivele strategice;
- să stabilească clar atribuțiile și responsabilitățile angajaților comerciali;
- să stabilească standarde de performanță pentru angajații comerciali;
- să sprijine la nivel individual și de grup resursele umane comerciale pentru atingerea obiectivelor;
- să încurajeze comunicarea deschisă în rândul angajaților;
- să utilizeze feedbackul în comunicarea cu angajații comerciali;
- să sprijine dezvoltarea individuală și să ofere consultanță în privința carierei resurselor umane implicate în activitatea comercială;
- să recompenseze corespunzător performanțele echipelor de vânzări;

***j) politica de recompensare și recunoaștere a rezultatelor resurselor umane comerciale trebuie formulată astfel încât să atragă, să mențină și să motiveze angajații pentru a livra produse de calitate clienților.***

În acest sens, conducerea întreprinderii textile trebuie să rezolve următoarele obiective:

- să creeze un sistem de plată care să sprijine competența conform cu viziunea și valorile întreprinderii, precum și cu strategiile comerciale ale acesteia;
- să stabilească o strategie de recompensare bazată pe performanță;
- să stabilească o distribuire corectă a măsurii recompenselor, conform cerințelor de pe piața muncii;
- să atragă și să mențină în interiorul întreprinderii angajați orientați spre performanță.

În esență, principiile resurselor umane comerciale se bazează pe respectarea demnității individuale a angajaților, încurajând eforturile acestora și oferind posibilitatea propriei dezvoltări profesionale.

Managerii întreprinderilor textile trebuie să sprijine angajații comerciali în a-și asuma riscuri și a fi creativi la locul de muncă, generând idei noi și practici inovatoare, care să ducă la creșterea abilității întreprinderii de a-și întrece concurenții.

### Concluzii

Munca în comerț se bazează pe resursele umane. Motivarea angajaților care desfășoară activități comerciale în întreprindere este esențială pentru atingerea obiectivelor acesteia. De aceea, timpul pe care managerul comercial îl acordă echipei sale trebuie să fie suficient pentru a duce la obținerea unor rezultate remarcabile. În domeniul comercial, accentul se pune pe oameni, astfel recrutarea, selecția, instruirea și motivarea acestora devenind esențiale pentru performanțele întreprinderii.

### Bibliografie

- Bennis, W., Nanus, B. (2000). *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii*, București, Business Tech International Press.
- Bonciu, C., Cornescu, V. (1999). *Managementul resurselor umane*, București, Editura Trei
- Burduș, E., coord. (2000). *Managementul schimbării organizaționale*, București, Editura Economică
- Lefter, V., Manolescu, A., Chivu I. ș.a. (1999). *Managementul resurselor umane. Studii de caz, Probleme, Teste*, București, Editura Economică
- Manolescu, A. (1998). *Managementul resurselor umane*, București, Editura Imprimeriei Coresi
- Manolescu, A. (2001). *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică
- Mathis, B.R., Jakson, J.H. (1991). *Human Resource Management*, New York, West Publishing Company
- Mihuț, I., Petelean, A. (2001). *Management general*, Târgu-Mureș: Editura „Dimitrie Cantemir”
- Prodan, A. (2005). *Managementul resurselor umane*, Iași, Editura Universității „Al.I. Cuza” Iași
- Robert, M., Nica, P., Rusu, C. (1997). *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică